

## 〈自由研究論文〉

# 働きがいを感じられる職場づくりへのアプローチ

## －教員が生き生きと働ける学校にするために－

大崎 みずほ（学校経営コース修了生）

### はじめに

「先行き不透明な時代」と言われる中、生徒のために粉骨砕身している教員がやりがいを持っていきいきと働ける環境づくりのためにはどのようなことが必要となるのであろうか。

筆者が勤務するA県立B高校は、創立90年を超える伝統ある定時制高校である。学び直しを徹底し、多様な背景をもつ生徒一人一人に寄り添った指導をしている。中学校時に不登校であった多くの生徒が高校で登校できるようになっており、「学校に行けなかった子が蘇る場所」というのが、教員の意見の一致するところである。

ところが、教員インタビュー調査では約1/3の教員が「働きがいがない」と答えている。生徒の日々成長する姿に「やりがい」は感じているが、忙しく、生徒に振り回され、職場の雰囲気は良くなく、いきいきと働けていないと感じるため、働きがいを感じられる職場づくりが課題である。A県の取組や、働きがいについての先行研究をベースに、A県立高校6校や他県の校長インタビューで得た示唆をもとに、わが校での「働きがいのある職場づくり」について具体的方策を提案したい。

### 1. 働きがいとは何か

#### (1) ワーク・エンゲイジメント

厚生労働省は、「令和元年度版 労働経済の分析（労働経済白書）」にて、「ワーク・エンゲイジメント」が労働者の健康・仕事へのパフォーマンスへ与える影響について指摘し、さらに「働きがい」を持つための重要なキーワードであるとしている。

「ワーク・エンゲイジメント」とは、「仕事に誇りを持ち、仕事にエネルギーを注ぎ、仕事に活力を得ていきいきしている状態」で、ユトレヒト大学のシャウフェリ（Schaufeli）が提唱した。シャウフェリの弟子である島津明人の著書『ワーク・エンゲイジメント』（2014）で詳細が語られている。シャウフェリら（Schaufeli & Bakker,2004;Schaufeli et al.,2002）は、「ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる」、とした。

「活力」はエネルギーで、傷ついてもへこたれずに立ち直るころの回復力、仕事に対する惜しみない努力、粘り強い取り組みなどで特徴づけられる。「熱意」は、仕事への深い関与、仕事に対する意義や熱意、ひらめき、誇り、挑戦の気持ちなどで特徴づけられる。

「没頭」は仕事に集中し、幸せな気持ちで夢中になることから、時間経過の速さ、仕事から離れることの難しさなどで特徴づけられる。よって、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ていきいきとしている状態にあるといえる、とのことである。

島津は、ワーク・エンゲイジメントに関連する概念として、「バーンアウト」「職務満足感」「ワーカホリズム」を取り上げ、それぞれの関係を示した(図1)。

バーンアウト(燃え尽き症候群)は、一般的には「仕事に対して過度のエネルギーを費やした結果、疲弊的に抑うつ状態に至り、仕事への興味・関心や自信を低下させた状態」である。図1より、仕事への態度・認知が否定的で活動水準も低い状態であることがわかる。

仕事で疲れ切っているので「仕事なんてもう嫌だ」と思い、仕事への自信を無くしている。よって仕事で生き生きすることはない状態である。

職務満足感とは、ロック(Locke,1976)の「自分の仕事を評価してみた結果として生じる、喜ばしいあるいはポジティブな情動状態」との定義が広く引用されているようである。ワーク・エンゲイジメントが仕事を「している時」の感情や認知を指すのに対して、職務満足感の仕事「について」、あるいは仕事「に対する」感情や認知を指す。

ワーカホリズムは、「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」(Schaufeli,Shimazu,& Taris,2019)で、活動水準が高く、仕事に多くのエネルギーと時間を注いでいる点で、ワーク・エンゲイジメントと共通しているが、ワーカホリックな人は「強迫的に働く傾向を持つのに対し、エンゲイジメントの高い人は「楽しんで」働く傾向を持っている点で異なる。ワーカホリズムは仕事への態度が否定的である。

ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの違いは、仕事に対する内発的な動機づけの違いによっても説明できる(Schaufeli et al.,2009)。内発的な動機づけとは、賞罰の有無にかかわらず、自分自身の内的な好奇心や関心によってもたらされる動機づけである。ワーク・エンゲイジメントの高い人は、仕事が楽しく、仕事にやりがいを感じ、その仕事が重要だと思ひ、もっと仕事をしたいと感じているから、仕事に多くの時間とエネルギーを費やす。一方、ワーカホリックは、完璧主義で、周りからの期待以上の成果を常に出そうと思っているため、常に仕事のことが頭から離れない。職場から離れると罪悪感を覚え、不安で落ち着かない。罪悪感や不安を避けるために、仕事をせざるをえないと考え、仕事に多くの時間とエネルギーを費やす。「リラックスするために仕事をしている」と言えるとのことである。

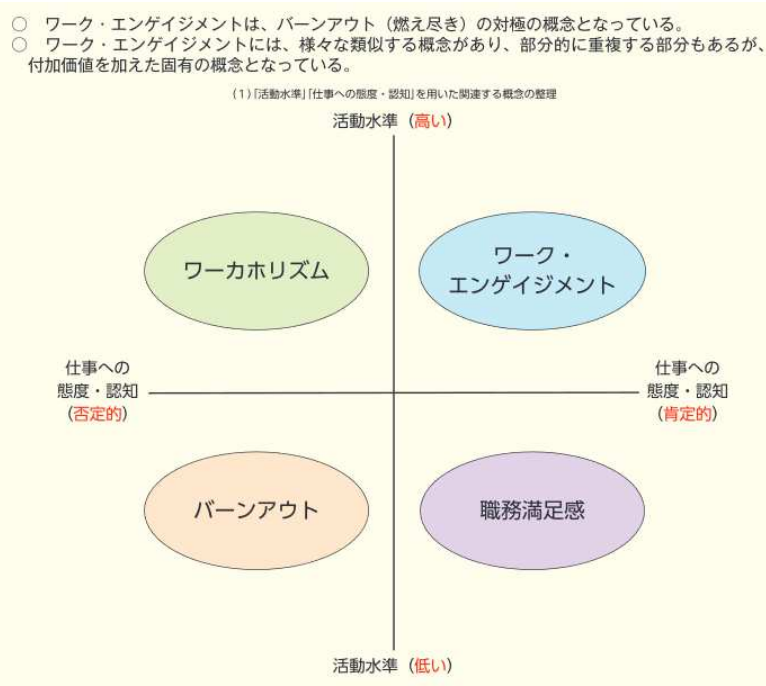


図1 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念(島津)

(2) モチベーションとの関係

ハーズバーグ (Herzberg,1966) は「二要因理論」で職務満足と不満足をひき起こす二つの要因を説いた。人のモチベーションは「動機づけ要因」「衛生要因」の二つの要因からなる。

「動機づけ要因」とは、あればあるほどやる気やモチベーションにつながる、達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進・成長の可能性、である。一方、「衛生要因」とは、整っていないと不満につながるもので、会社の方針と管理・監督・仕事上の対人関係・作業環境・身分・安全保障・給与、である。動機づけ要因が満たされていれば「やりがい」につながり、衛生要因が満たされていないと不満につながる。衛生要因を整えることが「働きやすさ」につながり、それが A 県が行っている「働き方改革」であり、その上で、動機づけ要因を高めることが「働きがい」につながるのではない。

(3) 「働きがい」の定義

はっきりと「働きがい」を定義しているのは谷田部である。「働きがい」自体に関する定義づけの例がほとんど存在しないので、谷田部は総括的な定義づけを行っている。

「人材マネジメントと働きがい」(2012)において、「①働くことにより生活の安定や社会との結びつきを実現するだけでなく、②仕事や所属組織が自分の適性や価値観に合っており、③仕事や組織を通じて能力を十分に発揮できかつ人間として成長でき、④併せて働くことに達成感や充実感が生じ、⑤仕事や所属組織自体に誇りを持ち、⑥仕事や所属組織に満足している主観的状态」としている。

「働きやすさ」がまずあり、その上に「働きがい」がある。「働きがい」(の状態)とは、前提となる働きやすさの条件を備えた上で、動機づけの機会が多くかつモチベーションが高い状態であり、こうしたモチベーションを提供する組織にコミットメントした状態といえることができるという。また、「働きがい」の高度化した形態が仕事における「自己実現」としている。

谷田部によると、「働きがい」を定義づけているのは小野公一であり、「小野自体も働きがいという言葉に明確に定義づけている文献をほとんど目にしないとしよう。自身は『働き甲斐とは、その人の仕事生活の中で、職務満足感の重要な構成要因である能力の十分な発揮や成長、達成感、充実感などを感じることができ、そして、それが自己の人生の肯定に繋がること』と定義づける」と述べている。

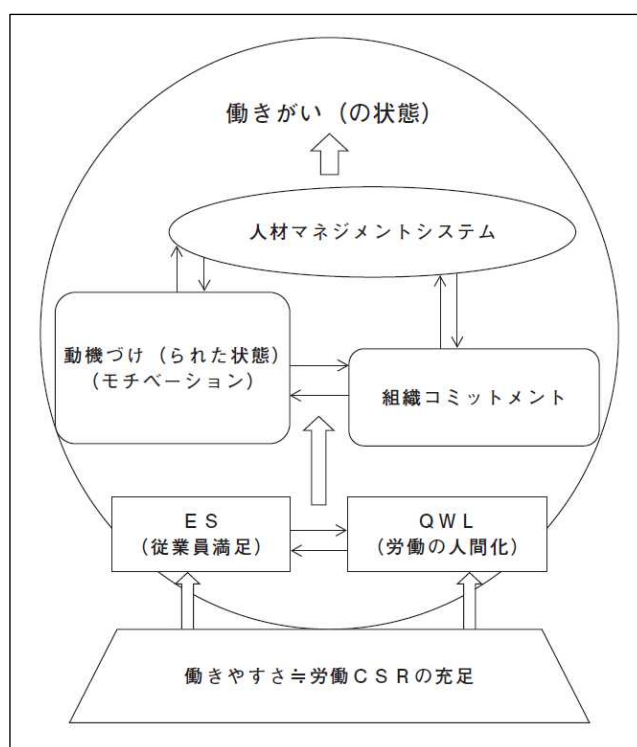


図2 働きがいの構造：概念図（谷田部）

(4) A県「働きがいのある学校づくりに関する方針」

「県立学校の教育職員の業務量の適切な管理その他教育職員の健康及び福祉の確保を図るために実施すべき措置に関する方針（働きがいのある学校づくりに関する方針）」がA県教育委員会から出された（2020.4）。

「第3期「A教育創造プラン」の基本理念である「Aが育むところ豊かで自立する人づくり」の重点テーマである『未来への道を切り拓く力』の育成』の実現には、教職員が、ワーク・ライフ・バランスを図りながら、心身ともに健康で、その専門性を高め、指導力を発揮できることが重要である。これを実現するため、県教育委員会では、事務局に設置する「A県教育委員会働き方改革推進本部」において、県立学校における業務量の適切な管理と教職員の健康及び福祉の確保に向けた取組を検討し、元気でやりがいを感じられる働きがいのある学校づくりを推進する」とある。

「働きがいのある学校づくり」には、以下の2つの観点から取組む。以下抜粋する。

(1) 業務量の適切な管理

- ア 在校等時間の適正な管理等 ⇒ 従事時間申告表
- イ 教職員の意識改革 ⇒ 「定時退勤日」、自身のタイムマネジメントの確立
- ウ 学校業務改善の取組等を通じた教職員の総業務量の削減  
⇒組織体制・勤務環境を整備、先進事例の取組促進、ICTを活用した校務・業務の効率化
- エ 外部人材の積極的な活用の推進

(2) 健康及び福祉の確保

- ア ワーク・ライフ・バランスの推進  
⇒ 年次休暇の取得促進、男性の家事・育児への参画 等
- イ 風通しのよい学校づくりの推進  
⇒ 教職員の悩み事について、相談窓口の活用や倫理観を高める研修の実施などを通じて、相談しやすい雰囲気醸成、等
- ウ 健康管理の徹底  
⇒ 健康診断、ストレスチェックの全職員受診、超過勤務が一定時間を超えた教職員に医師による面接指導の実施

以上のA県の「働きがいのある学校づくり」は、「趣旨」では、「教育職員の業務の量の適切な管理に関する措置等を定める規則」に基づき、「所定の勤務時間及びそれ以外の時間について行う業務の量の適切な管理その他教育職員の健康及び福祉の確保を図るために必要な事項を定める」とある。まずは、「従事時間申告表」を通じた管理職と教員自身による勤務時間の管理からという、いわゆる「働き方改革」であり、国が課題としている「長時間労働の解消」である。教員一人一人が意識をもち超過勤務を減らせるよう業務改善をしていきたいと思いますというものだと考えられる。ほとんどの教員は放課後も部活動指導や授業準備、生徒への指導等で定時退勤はできないので、「定時退勤日」や「ノー会議デー」といった学校運営側主体の取組は歓迎である。しかしながら、超過勤務の少ないB高校の教員の「働きがいがない」は、A県の定義とはズレがあると考えられる。B高校の「働きがい」についてさらに考察を続ける。

### (5) 現任校教員の状態の分析

以上をベースに、SWOT分析や教員インタビュー調査の結果より判明したA県立B高校の教員の状態の分析を試みる。

まず、B高校の教員は、生徒に振り回され疲労困憊だが、「生徒相手にやりがい」があり「生徒にバイバイとか挨拶されると嬉しい」「生徒がかわいい」と感じているので仕事を嫌だとは思っておらず、ほとんどの者は常にはバーンアウトというわけではなさそうである。ただし、ストレスチェックやインタビュー内容より、「職場の雰囲気」以外にも「対生徒」ストレスを抱えていたりや「年々やりがいを感じられなくなっている」と答えている者もいるので、組織としてのフォロー体制が必要となろう。次に「楽しく働いているだけ」の「職務満足感」に甘んじている者もない。B高校ではすべての教員が「生徒に寄り添って支えたい」と考えているため、教員は熱心に生徒の相談に乗り授業準備や研修に取り組むからである。また、心配な生徒の存在だけでなく、生徒による暴言や授業が成り立たない等嫌な思いをすることも多々あるため、教員はいつでも生徒や学校の事が気がかりである。そのため必要以上に神経をすり減らして働く者もいる。個人の生真面目な性質もあり、ワーカホリズムに陥っている者も一定数いると思われる。

さらに島津(2014)はポジティブ感情の重要性を述べ、著書で大竹(2006)の研究について言及している。大竹によると「ポジティブ感情は『ストレスの打ち消し効果(Undo effect)』があるとしたのはフレドリックソン(Fredrickson,2003)であり、(彼は)ポジティブ感情の『拡張-形成理論』(Fredrickson,2001,2005)を提唱し、ポジティブ感情がいかにして私たちの幸福(ウェルビーイング)につながるかを説明しようとして」おり、この理論は「喜び、興味、熱心さ、愛情、誇り、満足などのポジティブ感情が、私たちの瞬間的な思考や行動のレパートリーを『拡張』し、その人の持つ物理的、知的、社会的、心理的な資源を持続的に『形成』する力を持っていることを主張している」とのことである。仕事でワクワクしたり、楽しみを感じたりすると、思考がより柔軟になり、新しいことを主体的に学ぶようになり、思考や行動の幅が広がり、個人の資源として蓄積され、一時的あるいは将来的な健康と幸福(ウェルビーイング)につながる。健康で幸福な人は、ポジティブな感情を経験しやすくなり、思考や行動のレパートリーも広がりやすくなる。ポジティブ感情がさらにポジティブ感情を生み出し、「いきいき」がさらに「いきいき」を生み出すとのことである。

よって、B高校の教員は現状の「熱心に働く」にプラスして「楽しく」「いきいき」と働くことが大切だと考える。教員インタビュー調査にもあったように、ストレスが溜まっているからこそポジティブ感情が必要で、とりわけ余計なストレスである「職場の雰囲気」といったマイナス要因を打ち消すことが心身にとって必要なことだと考える。

## 2. 働きがいのある職場づくりの具体的方策

先述の通り、厚生労働省は「ワーク・エンゲイジメント」が「働きがい」につながるとしており、「仕事に誇り(やりがい)を感じ、熱心に取組み、仕事から活力を得て生き生きしている状態」である「ワーク・エンゲイジメント」を高めることが「働きがい」のために必要である。B高校では、ほとんどの教員が生徒の成長に「やりがいを感じ」、「熱心に取り組んでいる」ので、「生き生きしている状態」にするためには、溜まっているストレスを打ち消す効果があるポジティブ感情を生み出し、「楽しく」、「いきいき」と働ける職場になることが

求められる。そのための解決策を3点提案したい。

(1) ワイガヤ職場づくり 教員がいきいきと楽しく働けるように

B 高校の教員の変えたいもの、それは職場の雰囲気である(教員インタビュー調査より)。「もっと職員と仕事以外のことを話したい」「楽しくしたい」「明るい職員室にしたい」「(今は)出し合い話ができない」という。つまり「ワイガヤ職場」を求めている。

ワイガヤとは、朝日新聞出版知恵蔵 miniによると、「立場の相違にかかわらず同じ組織に属する者たちが気軽に『ワイワイガヤガヤ』と話し合うこと。本田技研工業株式会社が提唱した言葉で、仕事・プライベートのどちらでもない職場での多人数による会話のことを指す。同社に限らず日本組織の特徴的なものともされており、仕事の仲間同士で突然発生し、周りの人たちを巻き込み進行する。テーマは会社の人間関係・仕事への不満などから、仕事とまったく関係ない話まで雑多。単なる時間の浪費か、仕事に発展的に役立つものかとの点で見解が分かれている」。

ただの私語ではなく、生徒のこと、授業のこと、学校のこれからといったことを自由に話し相談できるワイガヤ職場になれば、多くの教員が感じている「個業」からも脱却できるのではないかと。「個業型組織」(佐古 2014・2015)から「集団」となるのではないかと考える。

東京都小金井市立第三小学校では、校内研究・研修を通じて職員室が変わっていった(村上・岩瀬 2020)。学び合う職員室づくりのための具体的なアプローチは、1 日常的な対話の機会、2 「学び手」になってみる、3 入れ子構造、4 実践コミュニティをつくる、5 みんなの研修をみんなでつくる、であった。「1 日常的な対話の機会」について、まずやるべきことは「コミュニケーションの量」を圧倒的に増やすこと、たくさんの浅いコミュニケーションを積み重ねていく中で徐々に関係性が構築され、深いコミュニケーションが可能になる(量質転換の法則)とのことである。「4 実践コミュニティ」については、①一緒に取組める実践があること、②相互交流・相互貢献によって学べる関係があること、③それによって新しい知識を生み出すこと、の3つの要素がうまくかみあうと、「実践コミュニティ」は「理想的な知識の枠組、つまり知識を生み出し、共有する責任を担うことのできる社会的枠組」となるという。ここから、「理解し合える人との出会い、信頼関係をつくって、その集団に属しているという満足感も得られる可能性」もあるという。校内研究・研修の仕方である2・3・5は詳しい説明を省くが、第三小では全員が研究・研修を進める中で少しずつ職員室で実践の話が自然とできるようになっていったようだ。

さらに、妹尾(2019)は著書で、組織が機能するためには「見える化、ガチ対話、未来づくり」(中原・中村 2018)という3つのステップが必要であると紹介している(図3)。

ステップ①「見える化」とは、アンケートやヒアリング等を通じて各々の気持ちを明らかにすること、②「ガチ対話」は、抜き差しならぬテーマについて本音をぶつけながら話をすることであり、単に会議を設けたらよいので

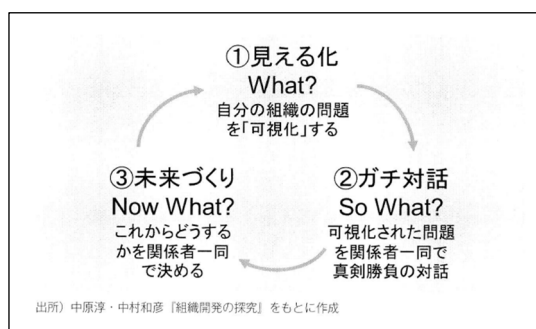


図3 組織開発の3つのステップ(妹尾)

はなく、しっかり本音をぶつけられる場をつくること、③「未来づくり」の段階では、対話と違って、一定の結論を導いていく、決めていくことである。

元気な学校づくり、活気ある教職員チームになるためには、本音をガチでぶつけられる心理的安全性があるか、話し合うだけでなく、議論して未来を決めていくことができているか、が必要であると妹尾は述べている。

現行のように、職員会議をはじめとする各種会議は効率良く、決められた時間内に終わらせることも「働きやすさ」のためには必要と思うが、教員が遠慮なく疑問や意見を出せる場へと変えた方がよい。自分の声を皆が聞いてくれることでモチベーションが上がる。他人の意見に耳を傾けることで思いの共有や教員同士の理解にもつながる。教員の思いをアウトプットできる場があることが「働きがい」のためには大切だと考えた。そして安心してアイデアや意見を言える職場づくりを管理職は行うことが求められる。

## (2) 管理職による適正な評価 信頼関係のために

「対話」を重視しているのは、一般企業も同じである。元伊藤忠商事株式会社社長であった丹羽宇一郎は社長であった1999年、約4000億円の不良債権を一括処理し、翌年度の決算で同社史上最高益（当時）を出すなど辣腕をふるった。2010年、民間出身では初の駐中国大使に就任し、現在、公益社団法人日中友好協会会長、早稲田大学特命教授である。以下、丹羽の著書『社長って何だ！』から一部を紹介する。

社内の「自浄装置」が正常に機能するには、(中略)上司が自分の保身や出世を第一に考えず上司と部下の間に一定の信頼関係と円滑なコミュニケーションが成立していることです。そのためには上司と部下が絶えず顔を合わせて話ができる環境をつくる必要があります。部下がどういう状況にあり何を考えているかまったく無関心で、上役の顔色を窺ってばかりいる上司、あるいはパソコンと終始にらめっこして部下と向き合おうとしない上司は失格ということです。「信頼関係とコミュニケーション」(中略)が結果的には不正やトラブルの発生を事前に防ぐ最も有効な方法です。社員全員で仕事に当たる「全員野球」を旨とする日本の企業に最も合った方法でもあります。

これは、教員との信頼関係づくりとコミュニケーションのため、各校長が行っている、声かけ・面談・授業や部活動見学が該当する。教員が何を考えどういった状態なのか、どんな働き方をしているのかの把握が「全員野球」ならぬ「チーム学校」のためには必要であるということだと考える。

さらに、丹羽は若い社員を含め直接対話を重ねた。

不祥事抑止というよりも、社員たちを引っ張っていくには、思いをみんなで共有しなければならぬからです。そのためには自分の夢やビジョンを語り、部下がどんな思いを抱いているのかを知っておく必要があります。お互いに想いや感動を共有するからこそ仕事の目標や責任が明確になり、やりがいにもつながっていきます。それが結果的に不祥事を防ぐことにもなるのです。

部下との対話を重視するには、もう一つ目的があります。人間は自分では物事を理解しているつもりでも、実際は限られた知識や経験に基づく理解で判断していることのほうが圧倒的に多いはず。他人と対話を続けていけば、こうした思い込みをその都度正したり補ったりすることができます。異なった視点から学ぶこともまた多いのです。

A 県立高校校長インタビューにて、「いろんな声掛けをするのでそこで先生と話をして良い話も悪い話も裏付けをとっていくことを大事にしている。裏付け兼ねぎらいと感謝になるし、悪い事だったら、自分の思い込みを是正できるので大事にしている。悪いところを指摘するんじゃないくて、どんなふうを考えていくともっと良い事が起きるか、変わっていくか、もっと力も出せるんじゃないかという視点・助言を心掛けている。先生方は僕らが気がつかない視点で生徒を見たり他の先生方の仕事を見たりご本人なりに一生懸命考えてくれることってあるから、そこを探り出したり聞き出したり感じ取っていくというのは僕らの仕事としてすごい大事。教員評価の開示もどンドン見に来てもらいたい。そこで話ができるし。そのつもりで作っている」とある校長が語った通りである。

U 市立 X 小学校の校長は、「マネジメントで大切なことは、とにかく話を聞く、授業もよく見に行く」と話していた。このように、対話というコミュニケーションを通じて、教員を正しく理解していくということである。

丹羽はまた、組織の風通しを良くするために、各部署のトップ全員が一週間に少なくとも一度は集まって情報交換する場も必要である、社長から社員に大事なことを伝えたい時は、文書や映像ではなく、実際に顔を見せて自分の言葉と肉声で伝えた方が、はるかに心に響く、トップがみんなの前に顔を出すことは、思っている以上の効果がある、とも述べている。

教員同士のワイガヤもさることながら、教員と管理職の対話の重要性が浮かび上がってきた。管理職は対話を通じ教員を理解した上で、教員が安心して過ごせる職場にすることが求められる。

また、U 市立 Y 中学校の校長は、「それぞれの部署でどれだけ頑張って充実感を得るか。センスのある人間が経験を積むと 3 割打者になる。その環境をつくる。褒めてその気にさせる」と話していた。

小金井市立第三小学校の例、妹尾の説、インタビュー登場の校長からも、教員がいきいきとできる職場づくりとして必要となるのが、管理職による「サーバント・リーダーシップ」ではなかろうか。まさしくそれが、前出の A 県立高校校長の語った、「着任時に『先生方は好きなことしてください、好きなことを一生懸命してください』と言った。教員の好きなことは 99% 教育に関わる。教科、部活動かもしれないし、もっと広い何かかもしれない。そこを大事にしてもらいたい。教育に関する好きなことは生徒のためになることだから、そこを信用してまず力を注いで元気を出してもらい、一生懸命してもらい、そこから始まるかな」だと考える。

加えて、校長からの評価の手法に「校長便り」がある。校長インタビューでも複数の校長から指摘があった。ここで教員の授業での様子や優れた取組、気づきについて紹介すると教員にとっては校長に褒められている、認められていることからモチベーションアップにつながる。すべての学校教職員がいずれは掲載されるようにしておけば、不平等感もない。「チ



ーム学校」の一員としての所属感を感じられ、己の在り方を再認識することにもつながる。HPでの紹介も同様である。

管理職は教員を大切にし、教員が伸び伸びと力を発揮できる場所をつくりしっかりと協力し支えていく、教員は管理職に信頼を置き学校のために一生懸命働ける、ということもポジティブ感情を生み出し「生き生き」と「楽しく」働けると考えた(図4)。

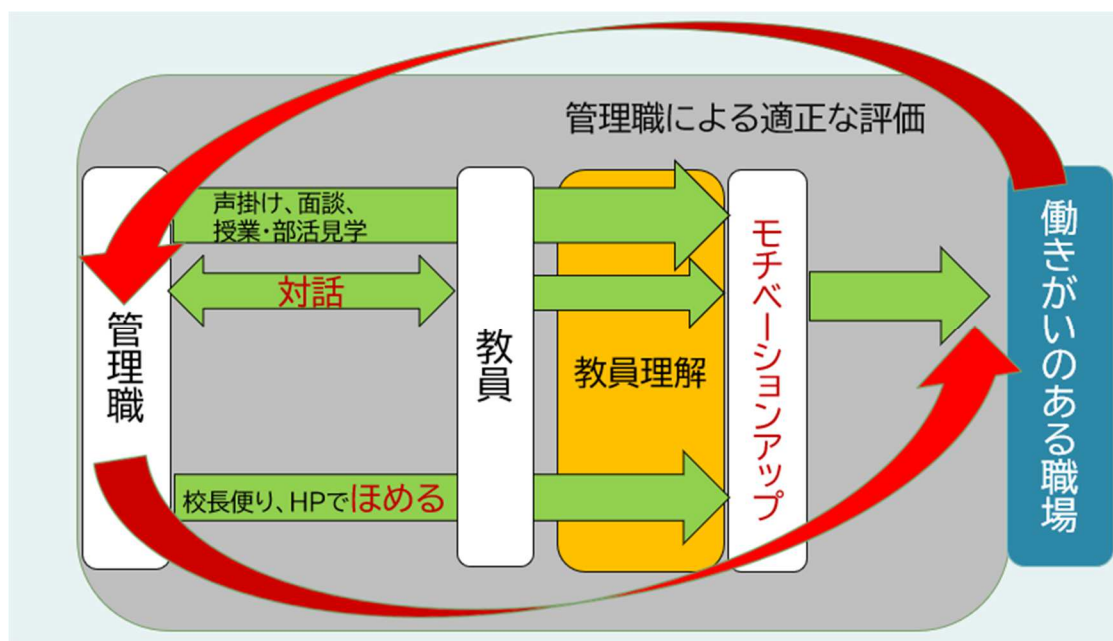


図4 管理職による適正な評価から働きがいのある職場へ 筆者作成

### (3) 学校経営への参画

横浜市立日枝小学校校長の住田もサーバント・リーダーシップ型の校長であり「教職員の幸福度を高めることで子どもの幸福度を高める」という視点から、一人一人の教職員の考えや思いを引き出し、それぞれが意思決定に関わる仕組みをつくることで、教職員の満足度を高めるようにしている。「学校は教職員を幸せにするためにある」の覚悟のもと、「教職員一人一人がやりたいことを応援し、信頼関係を築かない限り、自分が作りたい学校はつくれない」「教職員が働きやすく、幸せに感じられることで、子どもたちも元気でいられる」を常に考えている(『校長の覚悟』2020)。

U 市立 Z 中学校校長は、「地位が人を作る。躊躇せずに早めにポジションを与えている。やりにくさを感じていたら一つ一つアドバイスする。ベテラン教員には教育相談部署や進学主任になってもらい、若手をフォローしてもらい育ててもらっている。若手には教育目標から自分なりの(学年)目標ができるか、学校の動きから見渡せるか、といった学校経営に参画できるかの力量・考え方が重要になってくる。仕事の都度評価をしている。若手にはとにかく任せることをしている。管理職は明確な指示、評価をきちんとする、どこでも学校・先生・生徒の良いところを発信することが大事。うまくいっている時には潤滑油をさし続ける」と話していた。

よって、学校経営への参画は、B高校においても、全教員話し合いによるグランドデザイン<sup>1</sup>の策定にて教員の意見を反映させ、若手主体のプロジェクトチーム「なんとかし隊」<sup>2</sup>の活動が有効だと思われる。

職員室で何でも話せるワイガヤになって、ビジョンの共有を行い、自分の意見が学校経営に反映され、ベクトルが合ってくると皆で生徒を育てている感覚になり、個業は解消され、さらに管理職からの理解と評価、褒められることによって、教員のモチベーションはアップし、「生き生きと働ける職場」になると考える(図5)。

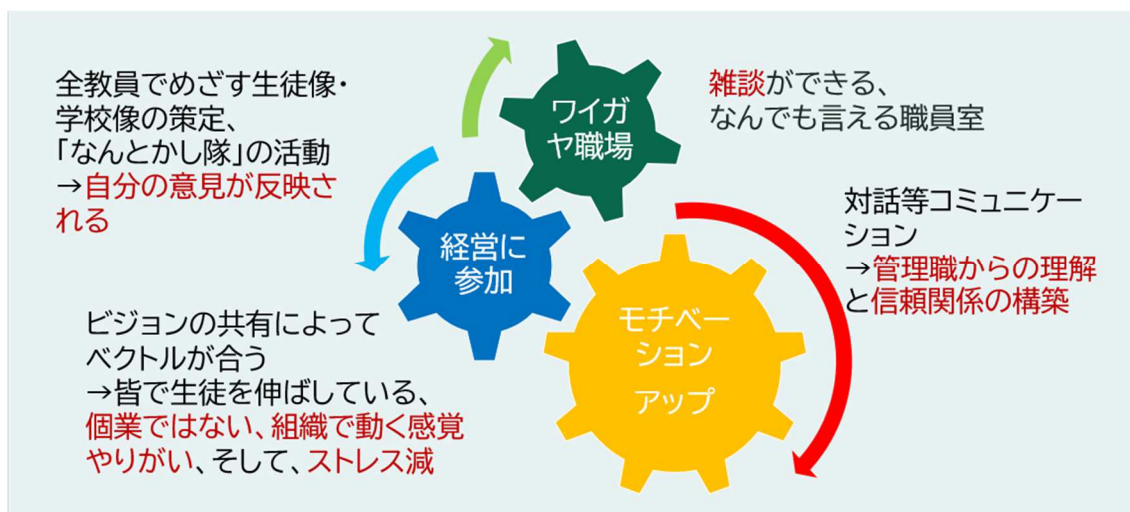


図5 「ワイガヤ職場」から「生き生きと働ける職場」までのプロセス 筆者作成

### 3. まとめ B高校での「働きがいのある職場づくり」

以上、B高校での「働きがいのある職場づくり」について考察してきた。

最後に、教員インタビューからの分析、校長インタビューや先行研究からの示唆をもとに、B高校教員にとっての「働きがい」について定義を行う。

谷田部(2012)の理論では、まず「働きやすさ」があって「働きがい」がある。そのため、「働きやすさ」はA県の推進する働き方改革の取組を中心に、環境づくりに努めること、とする。その上で、「働きがい」とは「生徒のためにやりがいを感じ、生き生きと楽しく働けること」とする。つまり、「B高校にマッチングできている」「自分の強みが出せる」「意見が言える」「管理職による適正な評価」「同僚と高め合っていける」「互いに褒め合い認め

<sup>1</sup> グランドデザインは、管理職が作るのは簡単だが、教員が皆で作れば自分事として捉え、生徒のために教員同士で意見をぶつけ合うワイガヤ職場になるのではないかと、話し合いの中で教育目標の実現のために、何ができて何をすべきなのかといった授業方法の検討も行っていけば、さらに働きがいのある職場になるのではないかと考える。

<sup>2</sup> 「なんとかし隊」は、筆者考案の学校改善のための若手主体のプロジェクトチームである。授業改善・授業規律・生徒指導上のルールなど、皆が変えたいと思っていること、学校のため生徒のためにやってみたいと思うことを話し合い、改善のための行動に移していく。意欲のある教員にも入ってもらい、教員の意見を反映した学校経営をしたいと考える。B高校の活性化のためにこうしよう、こうしたい、と皆が気兼ねすることなく言える環境をつくりたいと考えた。

合う」「自己の成長を感じられる」「B 高校の一員であることに誇りをもてる」「生徒の成長を感じられる」「一生懸命できる」「情熱を傾けることができる」「楽しく明るく元気よく働ける」ことである（図6）。

川上（2021）が、「各学校が打ち出す特色や魅力を個々の教員が十分に共有し、学校のミッションを引き受ける必要」があると指摘しているように、「B 高校にマッチングできている」ということが「働きがい」を感じる上で必須となる。

「働きがいのある職場づくり」には、「ワイガヤ職場づくり」で「風通しの良い学校づくり」を推進する。ストレスを溜め込まず、教員がいきいきと楽しくポジティブに働けるように、教員同士が助け合うことができ、若手が意見を言いやすい環境を整備する。管理職は対話を大切に教員理解と「適正な評価」に努め、教員一人一人を大事に、傾聴の姿勢を持ち、信用されるように努め信頼関係を構築すること。さらに教員が自分事として「学校経営に参画」すること、の3点が必要だと考えた。

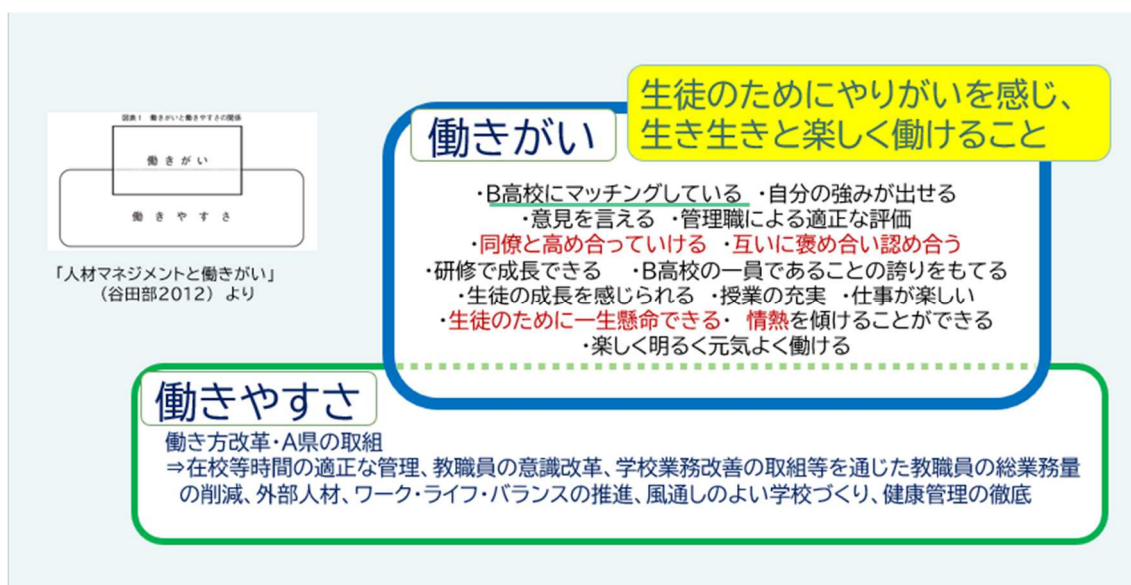


図6 B 高校版「働きがいのある職場」筆者作成

### 謝辞

本研究においては、A 県立高等学校 6 校、P 県立高等学校、U 市立小・中学校 3 校の校長先生方にインタビューを行い、それぞれの取組、考え方をご教授いただきました。お忙しい中多大なご協力をいただきましたこと、ここに深く謝意を表します。

## 参考文献

- ・浅野良一 『教職員の職能開発と研修プログラム開発』 P30-32、2019
- ・朝日新聞出版 知恵蔵 mini 「ワイガヤ」
- ・佐古秀一 「学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究」2014、「学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究 (II)」鳴門教育大学研究紀要第29号、2015
- ・島津明人 『ワーク・エンゲイジメント』労働調査会、2014  
「ワーク・エンゲイジメントを高める4つの方法」  
<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000000836/>
- ・川上泰彦 「高校改革」で何が問われるのか 月刊高校教育、2021.1
- ・『教職研修』編集部 『校長の覚悟』教育開発研究所、2020
- ・丹羽宇一郎 『社長って何だ！』講談社現代新書、2019
- ・ロバート・K・グリーンリーフ 『サーバントであれ』野津智子訳 英治出版、2016
- ・村上聡恵・岩瀬直樹 『「校内研究・研修」で職員室が変わった！』学事出版、2020
- ・谷田部光一 「人材マネジメントと働きがい」政経研究第49巻第2号、2012
- ・厚生労働省 HP 「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」2014  
「目指しませんか？『働きやすい・働きがいのある職場づくり』2014  
「令和元年度版 労働経済の分析」 P171-189
- ・A 県教育委員会 「働きがいのある学校づくりに向けた現状と取組」2020.4